

ABORDAREA ANTREPRENORIALĂ ÎN MARKETING

Prof. univ. dr. Florin Foltean
Universitatea de Vest din Timișoara

Abstract. *The marketing - entrepreneurship interface at corporate level has generated many debates and studies in the last two decades, both in marketing and entrepreneurship fields. Certain elements of marketing orientation and approach may be used in the development of entrepreneurial processes, while entrepreneurial orientation and behaviour enhance the marketing performance of a company which operates in a dynamic environment. This paper presents the concept of entrepreneurial marketing, a proposed entrepreneurial marketing model, as well as the partial result of a preliminary test of this model.*

Key words: entrepreneurship, entrepreneurial market orientation, marketing, organisational learning.

1. Conceptul de marketing antreprenorial

Antreprenoriatul a fost definit drept procesul de creare a valorii prin reunirea unui set unic de resurse, în scopul exploatării unei oportunități. Procesul include setul de activități necesare identificării oportunităților, definirea conceptului de afacere, evaluarea și dobândirea resurselor necesare, gestionarea și obținerea rezultatelor.

Antreprenoriatul este principalul mediator al schimbării. Manifestările antreprenoriale conduc la eliminarea echilibrului economic, fenomen denumit de Schumpeter „distrugere creativă” (Schumpeter, 1971). De asemenea, antreprenoriatul este văzut ca fiind o orientare organizațională, care pune în evidență trei dimensiuni: inovativitate, asumarea calculată a riscurilor și orientarea proactivă. Inovativitatea se referă la generarea unor soluții creative la problemele cu care se confruntă întreprinderea și a unor noi nevoi latente ale clienților. Asumarea calculată a riscurilor implică disponibilitatea de a aloca resurse semnificative pentru proiecte care prezintă o probabilitate de eșec considerată ca fiind rezonabilă, dar care, în același timp, asigură diversificarea riscurilor.

Există tot mai multe dovezi în sprijinul ideii că, în timp, firmele care au înregistrat cel mai mare succes sunt cele angajate în activități cu caracter antreprenorial. Necesitatea unei abordări antreprenoriale este ridicată în situațiile în care firmele se confruntă cu următoarele situații: schimbări rapide la nivelul tehnologiilor, al nevoilor consumatorilor și al valorilor sociale; situații decizionale în care timpul de reacție este redus; posibilitate redusă de control pe termen lung asupra variabilelor de mediu.

Întreprinderile își desfășoară activitatea într-un mediu caracterizat de un grad ridicat de risc și cu posibilități reduse de anticipare a schimbărilor, noul cadrul

concurențial fiind caracterizat de patru categorii de factori principali: schimbarea, complexitatea, haosul și contradicția.

Marketingul, ca demers practic, a fost supus unor critici, punându-se în evidență orientarea spre problematice prea puțin importante, definirea prea îngustă a problemelor și accentul pe răspunsurile la nivel tactic (Desphande 1999, pp. 164-167). Toate acestea implică preocupări de: personalizare a demersului de marketing, dezvoltare a unor rețele de furnizori și clienți (*networking*), adoptarea unor strategii de tip colaborativ (alianțe strategice) și implementarea tehnologiei informației.

Marketingul antreprenorial este abordat ca un concept integrativ care să adapteze demersul de marketing noilor condiții de mediu în care întreprinderea operează. Marketingul antreprenorial sintetizează marketingul și antreprenoriatul într-un concept comprehensiv, în cadrul căruia marketingul devine un proces pe care firma îl poate realiza în mod antreprenorial.

Primele cercetări în domeniul interfeței marketing/antreprenoriat au debutat în 1982 la Universitatea din Chicago, iar în 1997 s-a desfășurat primul simpozion al Asociației de Americane de Marketing pe tema „Marketing și Antreprenoriat”.

Interfața marketing - antreprenoriat este necesară în două situații:

- caracteristicile pieței sunt discontinue, orientarea antreprenorială reprezentând un suport util în identificarea nevoilor încă nepercepute;
- piață cu caracteristici continue, antreprenoriatul orientând strategia de marketing în direcția satisfacerii nevoilor actuale într-un mediu ce prezintă noi caracteristici.

Marketingul și antreprenoriatul prezintă trei zone de interfață (Collinson și Shaw 2001): orientarea spre schimbare; identificarea și valorificarea oportunităților; orientarea spre inovare.

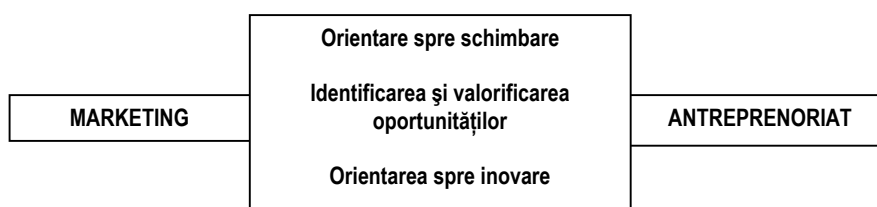


Figura 1. Interfața marketing-antreprenoriat

Demersul de tip antreprenorial are la bază anumite concepte fundamentale ale teoriei marketingului: identificarea oportunităților, utilizarea tehnicilor inovatoare pentru a aduce produsul sau serviciul pe piață și rapiditatea răspunsului la nevoile pieței-țintă. Cercetările recente sugerează trecerea spre noua paradigmă a marketingului antreprenorial (Morris, Schindehutte și LaForge 2002).

Marketingul antreprenorial se concretizează în identificarea și exploatarea proactivă a oportunităților pentru atragerea și menținerea clienților profitabili, prin abordarea inovativă a managementului riscului, utilizarea cât mai eficientă a resurselor

și crearea unei valori superioare pentru client. Marketingul antreprenorial se situează la interfața dintre antreprenoriat și marketing, servind drept umbrelă perspectivelor emergente ale marketingului.

Marketingul antreprenorial este definit pe baza a șapte dimensiuni: proactivitatea, asumarea calculată a riscurilor, spiritul inovator și orientarea spre antreprenoriat (derivate din cercetările efectuate asupra orientării antreprenoriale a firmei), utilizarea cu eficiență sporită a resurselor (elementul abordat atât în literatura de marketing, cât și în cea privind antreprenoriatul), orientarea spre client și crearea valorii (derivate din orientarea spre piață a firmei).

2. Un model propus al marketingului antreprenorial

Modelul marketingului antreprenorial pe care-l propunem reprezintă o dezvoltare, din perspectiva teoriei învățării organizaționale, a modelului lui Morris, Schindehutte și LaForge (2002), având la bază următoarele ipoteze:

- a) condițiile mediului determină necesitatea și amploarea manifestării spiritului antreprenorial în procesele de marketing;
- b) manifestarea spiritului antreprenorial în procesele de marketing este condiționată de trei factori: orientarea antreprenorială spre piață a întreprinderii; climatul organizațional și sistemul de comunicare bazat pe IT&C, în special pe sistemele ERP (Enterprise Resource Planning) colaborative;
- c) manifestarea spiritului antreprenorial în procesele de marketing induce un nivel superior al performanțelor de marketing.

În fundamentarea constructului „orientarea antreprenorială spre piață” am pornit de la analiza critică a conceptelor „orientare spre piață” (Kohli și Jaworski 1990, Narver și Slater 1990) și „orientare antreprenorială” (Covin și Slevin 1989). Din perspectiva teoriei pozitivistice în descoperirea oportunităților antreprenoriale (Schumpeter 1971) și a teoriei constructivismului social (Kirzner 1997), orientarea antreprenorială spre piață a fost conceptualizată pe baza a trei dimensiuni: inovativitate în explorarea (recunoașterea/construirea) oportunităților antreprenoriale; proactivitate în experimentarea oportunităților antreprenoriale; networking (integrarea în rețele de parteneri) în vederea exploatarii oportunităților antreprenoriale.

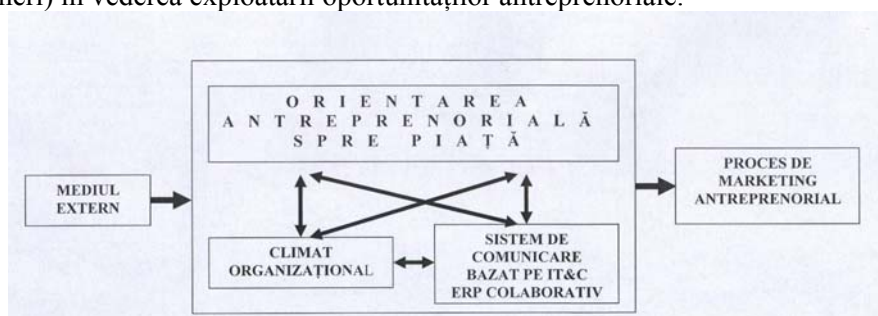


Figura 2. Modelul marketingului antreprenorial

Climatul organizațional care favorizează manifestarea spiritului antreprenorial în procesele de marketing are următoarele componente: a) o structură de tip organic; b) o cultură organizațională de tip antreprenorial; c) sistem antreprenorial de leadership; d) sistem de învățare organizațională de tip antreprenorial; e) sistem de evaluare/recompensare/control de tip antreprenorial.

Sistemul de comunicare bazat pe IT&C, în special pe sistemele ERP care încorporează tehnologiile colaborative, favorizează manifestarea spiritului antreprenorial în procesele de marketing datorită principalelor caracteristici ale acestuia: integrarea unor baze de date distribuite; asigurarea accesului pe scară largă la informațiile necesare fundamentării deciziilor; facilitățile de comunicare internă și externă care asigură vizibilitate asupra proceselor desfășurate în cadrul întreprinderii și transparență în fundamentarea deciziilor. Sistemele ERP sunt privite ca una dintre cele mai inovatoare dezvoltări în domeniul IT din anii '90. Factorii care au motivat organizațiile în implementarea sistemelor ERP sunt: integrarea, capabilitățile de standardizare, flexibilitatea arhitecturii client-server și abilitățile lor de a asigura un management integrat al proceselor fundamentale și conexe desfășurate în cadrul întreprinderii.

Una dintre provocările majore în adoptarea sistemelor ERP o reprezintă asigurarea flexibilității, organizațiile trebuind să integreze în permanență noi module, utile în desfășurarea proceselor de afaceri, în cel mai scurt timp (Gupta 2000). Flexibilitatea sistemelor ERP se referă la extinderea până la care un sistem ERP poate fi reconfigurat dinamic pentru a defini noi modele și procese de afaceri (Stedman 1999).

Procesul de marketing antreprenorial presupune parcurgerea următoarelor etape:

1. identificarea/recunoașterea/analiza oportunităților antreprenoriale;
2. analiza capabilităților antreprenoriale, respectiv a capabilităților de inovare, de acțiune de tip proactiv și de asumare a riscurilor;
3. definirea obiectivelor de performanță de marketing;
4. definirea strategiei de marketing antreprenorial;
5. fundamentarea planului de marketing antreprenorial (dezvoltare antreprenorială a noilor produse, distribuție antreprenorială, stabilirea antreprenorială a prețului, comunicare antreprenorială de marketing);
6. implementarea și monitorizarea planului de marketing antreprenorial.

Recomandăm ca implementarea modelului propus al marketingului antreprenorial să se desfășoare în patru stadii majore, după cum urmează:

1. dezvoltarea și învățarea unui sistem de valori antreprenoriale la nivelul managementului de vârf;
2. dezvoltarea unei viziuni și a unei misiuni organizaționale de tip antreprenorial;
3. dezvoltarea unui climat organizațional de tip antreprenorial, care cuprinde:
 - a. dezvoltarea unui stil antreprenorial de leadership;
 - b. modificarea structurii pentru a deveni una de tip antreprenorial;
 - c. dezvoltarea unei culturi de tip antreprenorial;

- d. dezvoltarea unui sistem de evaluare, recompensare și control de tip antreprenorial.
- 4. dezvoltarea unui sistem de învățare organizațională de tip antreprenorial care să cuprindă:
 - a. un sistem de generare și stocare a cunoștințelor;
 - b. un sistem de diseminare a cunoștințelor în cadrul organizației;
 - c. sistem de dezvoltare a competențelor antreprenoriale;
 - d. un sistem de comunicare/colaborare prin intermediul rețelelor intra- și interorganizaționale de cunoștințe.

3. Validitatea modelului marketingului antreprenorial

Analiza validității modelului marketingului antreprenorial s-a realizat pe baza informațiilor obținute în urma unei anchete prin sondaj asupra unui eșantion de 50 de întreprinderi din diverse sectoare industriale din zona de vest a țării. S-au obținut chestionare valide de la managerii de marketing și IT din cadrul a 39 de întreprinderi.

Ipotezele care au stat la baza studiului întreprins au fost următoarele: a) nivelul creativității angajaților și susținerea unui climat creativ din cadrul întreprinderii sunt factorii principali care facilitează manifestarea spiritului antreprenorial în marketing; 2) nivelul integrării proceselor organizaționale influențează propensiunea implementării sistemelor ERP; 3) nivelul implementării tehnologiei informației (al modulelor unui sistem ERP în special) sunt factori care favorizează caracterul antreprenorial al demersului de marketing.

Variabilele supuse măsurării au fost următoarele: capacitatea de inovare a întreprinderilor; nivelul de integrare a proceselor de afaceri care se desfășoară în cadrul întreprinderii; climatul colaborativ/creativ din cadrul întreprinderii; nivelul propensiunii întreprinderii de a implementa tehnologia informației, sistemele ERP în special, în desfășurarea proceselor de afaceri.

Nivelurile variabilelor agregate, măsurate pe o scară Likert în cinci trepte, care au fost obținute în urma anchetei prin sondaj sunt prezentate în tabelul 1.

Tabelul 1

Nivelul variabilelor agregate

	Eșantionul	Minimum	Maximum	Media	Abaterea standard
Creativitatea angajaților	39	3,00	4,71	3,9451	,39954
Susținerea unui climat creativ	39	1,86	4,14	2,7912	,62858
Manifestarea spiritului antreprenorial	39	2,29	4,14	3,3956	,47206
Integrare MKT-CD-producție	39	1,89	4,56	3,5043	,90226
Propensiunea implementării sistemelor ERP	39	2,93	4,40	3,5333	,39824

Management & marketing

Cu toate că managerii percep un nivel destul de ridicat al creativității angajaților (3,9451), nivelul la care este susținut un climat în care creativitatea să se poată manifesta este mai redus (media de doar 2,7912). Potențialul creativ al angajaților este subutilizat, manifestarea spiritului antreprenorial în cadrul întreprinderii neînregistrând decât un nivel mediu (3,3956). Corelațiile dintre variabilele agregate analizate sunt prezentate în tabelul 2.

Tabelul 2

Corelațiile dintre variabilele agregate

	Manifestarea spiritului antreprenorial	Creativitatea angajaților	Susținerea climatului creativ	Integrare marketing/ cercetare-dezvoltare /producție	Propensiunea implementării sistemelor ERP
Manifestarea spiritului antreprenorial	1	,093	,525(**)	,240	,394(*)
Creativitatea angajaților	,093	1	,409(**)	-,029	,433(**)
Susținerea climatului creativ	,525(**)	,409(**)	1	,224	,272
Integrare MKT-CD-producție	,240	-,029	,224	1	,412(**)
Propensiunea implementării ERP	,394(*)	,433(**)	,272	,412(**)	1

** Corelațiile sunt semnificative la nivelul 0,01.

* Corelațiile sunt semnificative la nivelul 0,05.

Nivelul creativității angajaților este o condiție necesară, dar nu suficientă, pentru manifestarea spiritului antreprenorial în marketing. Este necesară susținerea unui climat favorabil manifestării creativității angajaților astfel încât să se poată manifesta spiritul antreprenorial în marketing. Nivelul integrării marketingului cu cercetarea-dezvoltarea și producția influențează propensiunea implementării sistemelor ERP, coeficientul de corelație fiind pozitiv și semnificativ din punct de vedere statistic (0,412).

Propensiunea implementării tehnologiei informației (a modulelor unui sistem ERP în special) este un factor care poate favoriza caracterul antreprenorial al demersului de marketing, coeficientul de corelație fiind pozitiv, destul de redus, dar semnificativ din punct de vedere statistic (0,394).

4. Concluzii, limite și direcții viitoare de cercetare

Potențialul de inovare, integrarea proceselor de afaceri, climatului colaborativ/creativ, manifestarea spiritului antreprenorial și propensiunea implementării sistemelor ERP constituie factorii care asigură condițiile necesare desfășurării proceselor de marketing antreprenorial și creșterii performanțelor firmei. Metodologia de implementare a unui model de marketing antreprenorial asigură o structură orientativă în managementul schimbării comportamentului tuturor membrilor unei organizații implicați în procesele de natură antreprenorială.

Prezenta lucrare nu detaliază relația dintre comportamentele de tip antreprenorial și performanțele de marketing ale firmei. Trei direcții majore de cercetare se impun în viitor: analiza relațiilor dintre orientarea antreprenorială a firmei și performanța acesteia; identificarea influențelor mediatore ale factorilor de mediu asupra relației dintre orientarea antreprenorială și performanțele de marketing; identificarea rolului proceselor învățării organizaționale în dezvoltarea unor comportamente de tip antreprenorial în marketing.

Bibliografie

- Ambler, T., Kokinakki, F. (1997). Measures of Marketing Success, *Journal of Marketing Management*, 13, p. 665-678
- Bruner, G., James, K.E., Hensel, P.J. (2001). *Marketing Scales Handbook: A Compilation of Multi-Item Measures*, Vol. III. Butterworth Heinemann
- Burns, P. (2004). *Corporate Entrepreneurship: Building an Entrepreneurial Organization*, MacMillan
- Business (2002). *The Ultimate Resource*, Bloomsbury
- Chaston, I. (1998). Evolving „new marketing ” philosophies by merging existing concepts: application of process within small high-technology firms, *Journal of Marketing Management*, 14, 273-91.
- Chaston, I., (2000). *Entrepreneurial Marketing: Successfully Challenging Market Convention*, Macmillan.
- Clark, H. Bruce (1999). Marketing Performance Measures: History and Relationships, *Journal of Marketing Management*, 1999, 15
- Collinson, E., Shaw, E. (2001). Entrepreneurial marketing – a historical perspective on development and practice, *Management Decision*, Vol. 39(9), 761-767
- Covin, J.G., Slevin, D.P. Strategic management of small firms in hostile and benign environments, *Strategic Management Journal*, 1989, 10, pp.75-87
- Damanpour, F. (2001). The dynamics of the adoption of product and process innovations in organizations, *Journal of Management study*: 38:1, 45-65
- Deshpande, R. (1999). Foreseeing marketing, *Journal of Marketing*, 63(3), 164-167
- Doyle, P. (1995). Marketing in the new millennium, *European Journal of Marketing*, 29 (12), 23-41
- Druy, D. H., Farhoomand, A. (1999). Innovation diffusion and implementation, *International Journal of Innovation Management*, 3:2, 133-57

Management & marketing

- Grönroos, C. (1994). From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing, *Management Decisions*, 32 (2), 4-20
- Gummesson, E. (1991). Marketing orientation revisited: the crucial role of the part-time marketers, *European Journal of Marketing*, 25(2), 60-7
- Gummesson, E. (1999). *Total relationship marketing: Rethinking Marketing Management from 4Ps to 30Rs*, Oxford: Butterworth
- Kirzner, I.M. (1997). Entrepreneurial discovery and the competitive market process: An austrian approach, *Journal of Economic Literature*, 35, pp. 60-85
- Klein, K., Sorra, J.S. (1996). The challenge of innovations implementation. *Academy of Management Review*, 21:4, 1055-1080
- Kohli, A.K., Jaworski, B.J. (1990). Market orientation: the construct, research proportions and managerial implications, *Journal of Marketing*, 54, 1-18
- Morris, M.H., Schindehutte, M., LaForge, R.W. (2002). Entrepreneurial marketing: A construct for integrating emerging entrepreneurship and marketing perspectives, *Journal of Marketing Theory and Practice*, Fall, pp. 1-18
- Narver, J.C., Slater, S.F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability, *Journal of Marketing*, vol. 54, October , pp. 20-35
- Palmer, A. (1994). Relationships marketing: back to basics?, *Journal of Marketing Management*, pp. 571-57
- Pohlman, R., Gardiner, G. (2000). *Value Driven Management: How to Create and Maximize Value over Time for Organizational Success*, New York: AMACOM
- Robinson, A. G., Stern, S. (1997). *Corporate Creativity. How Innovation and Improvement actually happen*, San Francisco: Berrett-Koehler Publishers
- Schumpeter, J.A. (1971). The fundamental phenomenon of economic development, in Kilbey (Ed.), *Entrepreneurship and economic development*, New York:Free-Press, pp.43-70
- Sheth, J.N., Sisodia, R.S. (1999). Revisiting marketing's lawlike generalizations, *Journal of the Academy of Marketing Sciences*, 17 (1), 71-87
- Stedman, C. (1999). Failed ERP gamble haunts Hershey, *Computerworld*, 33(44), 1
- Yao, J.E. (et al.) (2002). Organization size: a significant predictor of IT innovation adoption. *Journal of Computer Information Systems*, 76-82